**Содержание**

Введение

1. Расчет организационно-технических параметров и показателей производства. Координация производственных процессов по времени

2. Расчет производственной программы цеха (предприятия)

3. Расчеты технико-экономических показателей цеха (предприятия)

4. Разработка структуры предприятия

5. Предприятие и его организационно-правовая форма

Заключение

Литература

**Введение**

Актуальной задачей современного этапа адаптации предприятий к рыночной экономики является формирование организационных структур управления на научной основе. Необходимо широко использовать принципы и методы проектирования организации управления на основе системного подхода.

Без развития методов проектирования структур управления затруднено дальнейшее совершенствование управления и повышение эффективности.

При разработке структуры предприятия необходимо учитывать систему целей и их распределение между различными звеньями; состав подразделений, которые находятся в определенных связях и отношениях между собой; распределение ответственности. Важными элементами структуры управления являются коммуникации, потоки информации и документооборот в организации.

Многосторонность организационного механизма требует сочетания научных методов и принципов формирования структур (системного подхода) с большой экспертно-аналитической работой, изучением отечественного и зарубежного опыта.

В рамках данной работы предполагается сформировать организационную структуру ООО «Грация» в соответствии с расчетами, приведенными в 1 – 3 частях данной работы.

**1. Расчет организационно-технических параметров и показателей производства. Координация производственных процессов по времени**

В основном производстве предприятия функционируют: заготовительно-обработочные участки №№ 1, 2, 3 специализированные по обработке и изготовлению деталей и узлов, которые передаются на участок №4 (сборочный), где осуществляется сборка, отделка, регулировка и упаковка готового продукта.

Исходные данные представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Исходные данные

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Параметры** | **Участок №** | | | |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| Производственная мощность (ПМ) в смену, шт. | 200 | 220 | 100 | 200 |
| Сменное задание (Рсм), шт. | 180 | 180 | 90 | 180 |
| Передаточная партия (В), шт. | 2 | 4 | 3 | 10 |
| Трудоемкость продукта (детали узла) на участке (t), мин. | 25 | 25 | 40 | 60 |

Разработаем режим работы предприятия. Учитывая, что Рсм1 = Рсм2 = Рсм4 = 180шт., а Рсм3 = Рсм4/2 = 90, то для участков № 1, 2, 4 организуем односменный режим работы, для участка №3 – двухсменный с целью согласования ритма выпуска продукции на имеющихся производственных мощностях.

График работы цеха представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Режим работы цеха

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№№ п/п** | **Виды деятельности работающих цеха в течении смены** | **Смена «А»** | | **Смена «Б»** | |
| **время** | **продолжи-тельность периода** | **время** | **продолжи-тельность периода** |
| 1 | Начало работы | 6:30 | - | 15:30 | - |
| 2 | Продолжительность работы | 6:30-9:00 | 2ч.30мин. | 15:30-18:00 | 2ч.30мин. |
| 3 | Производственная гимнастика | 9:00-9:10 | 0ч.10мин. | 18:00-18:10 | 0ч.10мин. |
| 4 | Продолжительность работы | 9:10-10:30 | 1ч.20мин. | 18:10-19:30 | 1ч.20мин. |
| 5 | Обед | 10:30-11:00 | 0ч.30мин. | 19:30-20:00 | 0ч.30мин. |
| 6 | Продолжительность работы | 11:00-13:00 | 2ч.00мин. | 20:00-22:00 | 2ч.00мин. |
| 7 | Производственная гимнастика | 13:00-13:10 | 0ч.10мин. | 22:00-22:10 | 0ч.10мин. |
| 8 | Продолжительность работы | 13:10-15:00 | 1ч.50мин. | 22:10-24:00 | 1ч.50мин. |
| 9 | Окончание работы | 15:00 | - | 24:00 | - |
|  | ИТОГО | 6:30-15:00 | 8ч.00мин. | 15:30-24:00 | 8ч.00мин. |

В режиме работы предприятия предусмотрено два организационных перерыва общем продолжительностью 20 мин. и обеденный перерыв продолжительностью 30 мин. Количество часов в ночное время во вторую смену – 2 часа.

Для проведения расчетов по технико-экономическому планированию составим баланс рабочего времени (годовой). Данные отражены в таблице 3.

Таблица 3 – Баланс рабочего времени на планируемый год

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№№ п/п** | **Показатели** | **Всего в 2008г.** | **в т.ч. по кварталам** | | | |
| **I** | **II** | **III** | **IV** |
| 1 | Календарный фонд времени (дней) | 366 | 91 | 91 | 92 | 92 |
| 2 | Количество нерабочих дней всего  в т.ч. праздничных  выходных | 109  5  104 | 29  3  26 | 28  2  26 | 26  -  26 | 26  -  26 |
| 3 | Количество календарных рабочих дней | 257 | 62 | 63 | 66 | 66 |
| 4 | Очередные отпуска | 21 | - | - | 21 | - |
| 5 | Полезный фонд рабочего времени | 236 | 62 | 63 | 45 | 66 |

По данным таблицы 2 определяем период функционирования каждого j-го участка (Пфj) в течение смены по формуле:

Пф = Тсм – Торг.пер., где

Тсм – продолжительность смены (мин.);

Торг.пер. – время организационных перерывов (мин.).

Пф = 480 – 20 = 460 мин.

Далее рассчитываем такты (τ) процессов производства по формуле:

τj = (Пфj \* Вj) / Рсмj, где

j – номер участка (от 1 до 4).

τ1 = (460\*2)/180 ≈ 5,1 мин. = 5 мин. 6 сек.

τ2 = (460\*4)/180 ≈ 10,2 мин. = 10 мин. 12 сек.

τ3 = (460\*3)/90 ≈ 15,3 мин. = 15 мин. 18 сек.

τ4 = (460\*10)/180 ≈ 25,6 мин. = 25 мин. 36 сек.

Производим расчет числа исполнителей (Кф) на каждом участке с учетом режима работы (1, 2 смены) по формуле:

Кфj = (Рсм \* tj) / Пф.

Кф1 = (180\*25)/460 = 10 чел.

Кф2 = (180\*25)/460 = 10 чел.

Кф3 = (90\*40)/460 = 8 чел.

Кф4 = (180\*60)/460 = 24 чел.

Определяем объем незавершенного производства (НП) по следующим составляющим:

НП = НПз + НПр.м. + НПб + НПв, где

НПз, НПв – незавершенное производство на запуске, выпуске (обосновывается в соответствии с принятым способом координации производства по времени);

НПр.м. = Кф \* В – незавершенное производство на рабочих местах (шт.);

НПб – буферные заделы между участками (рассчитывается в штуках по способу координации).

НПр.м.1 = 10\*2 = 20 шт.

НПр.м.2 = 10\*4 = 40 шт.

НПр.м.3 = 8\*3 = 24 шт.

НПр.м.4 = 24\*10 = 240 шт.

НПр.м. = 20+40+24+240 = 324 шт.

НПз = (Зmax + Зmin) / 2, где

Зmax, Зmin – соответственно максимальный и минимальный запасы незавершенного производства в штуках на пунктах запуска, выпуска.

НПз1 = (180+0)/2 = 90 шт.

НПз2 = (180+0)/2 = 90 шт.

НПз3 = (90+0)/2 = 45 шт.

НПз4 = (180+0)/2 = 90 шт.

Из имеющихся данных следует, что между участками №1 и №4, №2 и №4 должна использоваться координация способом интервалов, а между участками №3 и №4 – способом заделов.

Координация способом интервалов осуществляется по следующим правилам:

1. Определяются все сроки выпуска предметов труда из отправной операции (по активному времени производственного процесса в соответствии с режимом работы и τо-такту отправной операции). Отправная операция – из нее выпускается либо полуфабрикат, либо готовый продукт в количестве Во – передаточной партии через интервалы времени равные τо-такту.

2. Первый запуск осуществляется в тот же срок, что и выпуск. Он называется предполагаемым сроком. Следующие запуски определяются с учетом τ-такта последующей операции. Последующая операция – это первая или любая другая операция в обособленном производственном процессе на который осуществляется запуск предметов труда, выпущенных из отправной операции.

3. Определяется нарастающее к итогу количество предметов труда, выпускаемых из отправной операции по каждому сроку выпуска.

4. Определяется нарастающее к итогу количество предметов труда, запускаемых на последующей операции по каждому сроку запуска.

5. Выясняется есть ли опережение или запаздывание срока запуска, выпуска по нарастающему количеству предметов труда по каждому сроку запуска.

6. Определяется по всем срокам запуска максимальное опережение или запаздывание по нарастающей сумме запусков, выпусков предметов труда, что и составляет интервал времени J, являющийся основанием расчета величины буферного задела – НПб – (запаса предметов труда).

НПб = J / τn \* Вn, где

τn – такт последующей операции;

Вn – передаточная партия на последующей операции.

Рассчитаем буферный задел между участками №3 и №4:

НПб = 460/25,6\*10 = 180 шт.

При способе интервалов не нарушаются такты процессов, запасы минимальны, т.е. ускоряется оборачиваемость оборотных средств.

Координацию способом интервалов проводим между участками №1 и №4 (таблица 4), №2 и №4 (таблица 5).

Таблица 4 – Координация способом интервалов между участками №1 и №4

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № выпуска | Отправная операция  τ = 5 мин. 6 сек.  В = 2 шт. | | № запуска | Последующая операция  τ = 25 мин. 36 сек.  В = 10 шт. | | | Буферы задела  НПб = = (J/τ)\*В=  =20,4/25,6\*10=  = 8 шт. |
| Срок выпуска, час. мин. сек. | Нарастающее количество выпускаемых предметов труда (шт.) | Предполагаемый срок запуска, час. мин. сек. | Нарастающее количество запускаемых предметов труда (шт.) | Срок опережения или запаздывания, мин. сек. |
| 1 | 6:30:00 | 2 |  |  |  |  | 8+2=10 |
| 2 | 6:35:06 | 2+2=4 |  |  |  |  | 2 |
| 3 | 6:40:12 | 4+2=6 |  |  |  |  | 2+2=4 |
| 4 | 6:45:18 | 6+2=8 |  |  |  |  | 4+2=6 |
| 5 | 6:50:24 | 8+2=10 | 1 | 6:30:00 | 10 | 20:24 | 6+2=8 |
| 6 | 6:55:30 | 10+2=12 |  |  |  |  | 8+2=10 |
| 7 | 7:00:36 | 12+2=14 |  |  |  |  | 2 |
| 8 | 7:05:42 | 14+2=16 |  |  |  |  | 2+2=4 |
| 9 | 7:10:48 | 16+2=18 |  |  |  |  | 4+2=6 |
| 10 | 7:15:56 | 18+2=20 | 2 | 6:55:36 | 10+10=20 | 10:20 | 6+2=8 |
| 11 | 7:21:02 | 20+2=22 |  |  |  |  | 8+2=10 |
| 12 | 7:26:08 | 22+2=24 |  |  |  |  | 2 |
|  | и т.д. | и т.д. |  | и т.д. | и т.д. | и т.д. | и т.д. |

Таблица 5 – Координация способом интервалов между участками №2 и №4

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № выпуска | Отправная операция  τ = 10 мин. 12 сек.  В = 4 шт. | | № запуска | Последующая операция  τ = 25 мин. 36 сек.  В = 10 шт. | | | Буферы задела  НПб = = (J/τ)\*В=  =20,4/25,6\*10=  = 8 шт. |
| Срок выпуска, час. мин. сек. | Нарастающее количество выпускаемых предметов труда (шт.) | Предполагаемый срок запуска, час. мин. сек. | Нарастающее количество запускаемых предметов труда (шт.) | Срок опережения или запаздывания, мин. сек. |
| 1 | 6:30:00 | 4 |  |  |  |  | 8+4=12 |
| 2 | 6:40:12 | 4+4=8 |  |  |  |  | 4 |
| 3 | 6:50:24 | 8+4=12 | 1 | 6:30:00 | 10 | 20:24 | 4+4=8 |
| 4 | 7:00:36 | 12+4=16 |  |  |  |  | 8+4=12 |
| 5 | 7:10:48 | 16+4=20 |  |  |  |  | 4 |
| 6 | 7:21:00 | 20+4=24 | 2 | 6:55:36 | 10+10=20 | 25:24 | 4+4=8 |
| 7 | 7:31:12 | 24+4=28 |  |  |  |  | 8+4=12 |
| 8 | 7:41:24 | 28+4=32 |  |  |  |  | 4 |
| 9 | 7:51:36 | 32+4=36 | 3 | 7:21:12 | 20+10=30 | 30:24 | 4+4=8 |
| 10 | 8:01:48 | 36+4=40 |  |  |  |  | 8+4=12 |
| 11 | 8:12:00 | 40+4=44 |  |  |  |  | 4 |
| 12 | 8:22:12 | 44+4=48 | 4 | 7:46:48 | 30+10=40 | 35:24 | 4+4=8 |
|  | и т.д. | и т.д. |  | и т.д. | и т.д. | и т.д. | и т.д. |

Таким образом, и в первом и во втором случаях НПб = 8 шт.

НПб = 180+8+8 = 196 шт.

Определяем объем незавершенного производства на выпуске (НПв):

НПв1 = (180+0)/2 = 90 шт.

НПв2 = (180+0)/2 = 90 шт.

НПв3 = (90+0)/2 = 45 шт.

Для 4-го участка незавершенное производство определяем только на выпуске:

НПв4 = (180+0)/2 = 90 шт.

НПзв = 90+90+45+90+90+45+90 = 540 шт.

Всего незавершенного производства:

НП = 540+196+324 = 1 060 шт.

**2. Расчет производственной программы цеха (предприятия)**

Рассчитываем производственную программу (ПП) с учетом сменного задания по формуле:

ПП = Рсм\*Др\*n, где

Рсм – сменное задание.

Др – число рабочих дней в планируемом году.

n – число смен.

ПП = 180\*236\*2 = 84 960 шт.

Производственная программа распределяется по кварталам пропорционально числу рабочих дней в квартале:

ПП1 = 62\*180\*2 = 22 320 шт.

ПП2 = 63\*180\*2 = 22 680 шт.

ПП3 = 45\*180\*2 = 16 200 шт.

ПП4 = 66\*180\*2 = 23 760 шт.

**3. Расчеты технико-экономических показателей цеха (предприятия)**

Годовой выпуск продукции определяется по формуле:

Вгод = Рсм \* Др \* n

Вгод = ППгод = 84 960 шт.

Рассчитаем производительность труда (выработку) одного рабочего в смену по участкам по формуле:

ПТсм = Рсм/Кф

ПТсм1 = 180/10 = 18 шт.

ПТсм2 = 180/10 = 18 шт.

ПТсм3 = 90/8 = 11 шт.

ПТсм4 = 180/24 = 8 шт.

Определим коэффициенты использования производственной мощности по формуле:

Кпм = Рсм/ПМсм

Кпм1 = 180/200 = 0,9 = 90%

Кпм2 = 180/220 = 0,82 = 82%

Кпм3 = 90/100 = 0,9 = 90%

Кпм4 = 180/200 = 0,9 = 90%

Рассчитаем длительность производственного цикла по активному времени:

Тц(а) = 1 060\*25,6/10 = 2 713,6 мин.

Рассчитаем длительность производственного цикла по календарному времени по формуле:

Тц(к) = (Тц(а)\*24\*Дк)/(Тсм\*Др\*n), где

Дк – число календарных дней в году.

24 – продолжительность суток, час.

Тц(к) = (2 713,6\*24\*366)/(480\*236\*2) = 23 836 262,4/266 560 = 89,4 дн.

Определим удельное незавершенное производство по формуле:

НПуд = НП/Рсм

НПуд = 1 060/180 = 5,89 ед.

Таким образом, незавершенное производство составляет 1 060 шт., при этом производственная программа составляет 84 960 шт. в год.

**4. Разработка структуры предприятия**

Структура предприятия – это устойчивое в пространстве и во времени распределение решений и обеспечивающих их ресурсов, выраженное в обособлении и взаимодействии структурных подразделений.

Построение эффективной производственной структуры предприятия, проведение выверенной структурной политики является одной из ключевых и определяющих функций руководства предприятия, т.к. от структуры предприятия зависят уровень затрат, быстрота реагирования на воздействия внешней среды, восприимчивость инноваций и многие другие характеристики предприятия.

Разработка любой структуры предприятия может осуществляться различными методами. С точки зрения техники методы делятся на стандартные, аналитические, имитационные. В зависимости от принципов, по которым отыскивается решение, все методы делят на 1) методы последовательных улучшений и 2) методы поиска «идеала». Принципиальное различие между ними сводится к следующему. В первом случае в качестве базы для решения выбирается существующая структура, затем выясняются основные причины снижения ее работоспособности, и структура перестраивается с целью ликвидации этих причин. Во втором случае в качестве базы для решения выбирается эталонная структура («идеал»), которая может быть незначительно изменена с целью приведения ее к практически приемлемому виду.

Элементы производственной структуры:

- рабочее место – это неделимое в организационном отношении звено производственного процесса, обслуживаемое одним или несколькими рабочими, предназначенное для выполнения определенной производственной или обслуживающей операции, оснащенное соответствующим оборудованием и организационно-техническими средствами;

- участок – производственное подразделение, объединяющее ряд рабочих мест, сгруппированных по определенным признакам, осуществляющие часть общего производственного процесса по изготовлению продукции или обслуживанию процесса производства;

- цех – наиболее сложная система, входящая в производственную структуру, в которую входят в качестве подсистем производственные участки и ряд функциональных органов.

В основных цехах сосредоточены процессы по качественному изменению состояния или формы обрабатываемого предмета труда для превращения его в законченную продукцию.

Вспомогательные цехи не принимают непосредственного участия в выпуске продукции, а лишь способствуют этому, обеспечивают условия, необходимые для нормальной работы основных цехов (например, ремонтные цехи).

Обслуживающие хозяйства и службы выполняют работы по обслуживанию основных и вспомогательных цехов (например, складское хозяйство, энергетическое хозяйство, транспортный цех).

Побочные цехи занимаются использованием и переработкой отходов основного производства (например, цехи товаров народного потребления).

Процесс управления производством на предприятии осуществляется коллективом работников, организованных в аппарат управления, важнейшей характеристикой которого является его структура. Структура управления – это организационная форма построения аппарата управления, которая характеризует состав и соподчиненность подразделений управления и должностных лиц, сформированные исходя из целей функционирования предприятия.

Структура и численность аппарата управления для каждого данного предприятия зависят от многих факторов, которые можно сгруппировать следующим образом:

* технические (масштаб производства; сложность продукции, технологических процессов и оборудования; уровень автоматизации производства и управления);
* организационно-экономические (степень централизации функций, характер связей между различными ступенями и звеньями управляющей системы, между объектом и субъектом управления);
* внешние связи и условия (уровень кооперации, система снабжения и сбыта, климатические и природные условия);
* организационно-правовые отношения (полное товарищество, общество с ограниченной ответственностью, акционерное общество).

Структура аппарата управления, дополненная связями соподчиненных единиц и звеньев аппарата управления, называется организационной структурой управления. Она показывает специализацию, количество, соподчиненность и взаимосвязь органов управления. Правильно построенная структура управления предприятием создает предпосылки высокой оперативности управления.

Различают звенья и ступени аппарата управления.

Звено аппарата управления – это структурное подразделение, выполняющее определенную функцию по осуществлению процесса управления.

Аппарат управления по вертикали делится на ступени, которые отображают последовательность подчинения одних подразделений предприятия другим. Ступень аппарата управления – это совокупность звеньев управления на одном иерархическом уровне управления. Высшая ступень управления на предприятии – заводоуправление, низшая – производственная бригада.

Количество звеньев и ступеней в аппарате управления зависит от следующих факторов:

* производственная структура;
* номенклатура и объем выпускаемой продукции;
* численность работников;
* уровень механизации и автоматизации труда специалистов и менеджеров;
* сложность технологического процесса производства;
* уровень специализации производства;
* степень развития кооперации.

В первую очередь организационная структура управления определяется производственной структурой предприятия. Вместе с тем она оказывает существенное влияние на изменение производственной структуры, т.к. усложнение первой приводит к созданию излишних производственных единиц, цехов, участков и служб.

Организационная структура аппарата управления представляет собой единство подразделений, каждое из которых предназначено для выполнения определенных функций по управлению организацией и находится во взаимосвязи и соподчиненности с другими подразделениями. Под функцией управления понимают конкретный целенаправленный вид управленческой деятельности, обусловленный разделением руда в аппарате управления. Иногда в связи с большим объемом работы функция управления реализуется не одним, а несколькими структурными подразделениями. В то же время на отдельного работника может быть возложен ряд функций.

При выборе организационной структуры управления предприятием необходимо установить: уровень централизации управления с учетом отраслевых специфических условий производства, оптимальное число ступеней, количество звеньев управления, численность управленческого персонала, а также регламент взаимосвязи органов аппарата управления и должностных лиц. Централизация управления на предприятии эффективна в пределах, при которых общее время передачи информации и выработки решения объектом управления меньше того периода, в течение которого на производстве могут произойти необратимые изменения, т.е. когда указания руководства не оказываются запоздалыми. Рациональный уровень централизации функций управления зависит от организационно-правовой формы предприятия, числа его подразделений и их масштаба, от уровня механизации и автоматизации упраления.

При формировании структуры управления организацией необходимо учитывать ряд принципов:

* соответствие структуры управления задачам производственно-хозяйственной деятельности организации и ее производственных звеньев;
* четкое разделение труда внутри аппарата управления и его специализация;
* сокращение многоступенчатости управления, приближение оперативного руководства к производству;
* единство руководства всех звеньев управления и производственных участков;
* оснащение аппарата управления оргтехникой, вычислительной техникой и средствами автоматизации, сбора, хранения и передачи информации;
* создание условий для принятия оптимальных управленческих решений.

Структура аппарата управления во многом определяет содержание, обоснованность и быстроту доведения до исполнителей принимаемых решений, достоверность и оперативность получаемой информации.

Многообразие внутренних и внешних связей организации, высокий организационно-технический уровень и сложность технологии производства, развитие концентрации, углубление специализации, динамичные изменения внешней среды привели к формированию различных типов организационных структур управления. Выделяют два типа организационных структур управления: бюрократический и органический.

Согласно бюрократическому типу оргструктуры управления, организация – это прежде всего порядок, исходным моментом которого служит трудовое поведение персонала, направленное в определенное русло. Необходимое повеление персонала достигается регулированием: распределением задач, распространением соответствующей информации, разграничением полномочий. Общий порядок достигается в результате создания уровней управления, что ведет к формированию уровней иерархии. Организация, использующая бюрократические организационные структуры управления, становится «жесткой», ее развитие возможно исключительно благодаря мероприятиям, проводимым извне. Кроме того, функциональная специализация элементов бюрократического типа характеризуется неравномерностью и различной скоростью изменений в своем развитии, что приводит к противоречиям между отдельными частями организации, к несогласованности их действий и интересов. Различают несколько видов оргструктур управления бюрократического типа: линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизионная. Всем им свойственны: четко определенная иерархия, установленная система обязанностей и прав, разделение общей задачи на составляющие части, обезличенность во взаимоотношениях персонала, жесткое разделение функций.

Органический тип оргструктуры управления предполагает: импровизацию управленческой деятельности; гибкость структур; коллегиальность в принятии решений; доверие среди персонала. Интегрирующей целью такого типа организации является стратегия развития организации, правилами работы персонала аппарата управления являются принципы, распределение обязанностей и работы между персоналом определяется характером решаемых проблем и, наконец, в организации имеет место постоянная готовность к прогрессивным изменениям. Различают следующие виды оргструктуры управления органического типа: проектная, матричная, бригадная, целевая.

Учитывая приведенный теоретический материал и практические расчеты, построим структуру основного производства (рис.1).

В основном производстве предприятия функционируют: заготовительно-обработочные участки №№ 1, 2, 3 специализированные по обработке и изготовлению деталей и узлов, которые передаются на участок №4 (сборочный), где осуществляется сборка, отделка, регулировка и упаковка готового продукта.

Рис. 1 Структура основного производства

Основное производство

Заготовительно-обработочный участок №2

Заготовительно-обработочный участок №3

Заготовительно-обработочный участок №1

Сборочный участок №4

Рассмотрим структуру анализируемого предприятия – ООО «Грация».

Основной сферой деятельности предприятия на сегодня – производство корсетных и трикотажных изделий; оказание услуг по пошиву трикотажных и корсетных изделий из давальческого сырья; внешнеэкономическая деятельность, которая определяет структуру управления предприятием.

Руководство предприятием осуществляет директор через своих функциональных заместителей (рис. 2):

* заместитель директора по коммерции;
* заместитель директора по экономике, финансам и бухгалтерии;
* заместитель директора по производству.

Заместителю директора по производству подчиняется:

* отдел технолога;
* отдел механика;
* отдел маркетинга и внешне экономических связей;
* производственно-технический отдел;
* цеха:

1. Раскройный цех (заготовительно-обрабатывающий участок);

2. Красильное производство (заготовительно-обрабатывающий участок);

3. Вязальное производство (заготовительно-обрабатывающий участок);

4. Швейные цеха (сборочный участок).

Рис. 2 Структура управления ООО «Грация»

Директор

Зам. директора по производству

Зам. директора по коммерции

Зам. директора по экономике, финансам и бухгалтерии

Заместитель директора по коммерции курирует:

* отдел реализации;
* отдел снабжения.

Заместитель директора по экономике, финансам и бухгалтерии осуществляет руководство:

* финансовым отделом;
* бухгалтерией;
* планово-экономическим отделом.

Действующая структура предприятия в настоящее время обеспечивает удовлетворительную работу предприятия, но в условиях нестабильности окружающей среды предприятия структурная схема постоянно совершенствуется и адаптируется к условиям рыночной экономики.

Такая структура предприятия является линейной. Ее достоинства:

* строго соблюдается принцип единоначалия и персональной ответственности руководителя;
* оперативность принятия решений;
* простота в понимании и использовании информации;
* возможность поддерживать дисциплину.

Недостатки линейной структуры управления предприятием следующие:

* негибкость, жесткость;
* метод управления – бюрократический.

Технологию производства контролирует непосредственно заместитель директора по производству. Построим структура управления производством (рис. 3).

Рис. 3 Структура управления производством ООО «Грация»

Заместитель директора по производству

Раскройный цех (заготовительно-обрабатывающий участок)

Вязальное производство (заготовительно-обрабатывающий участок)

Красильное производство (заготовительно-обрабатывающий участок)

Швейные цеха (сборочный участок)

Приведенные выше расчеты свидетельствуют о необходимости небольшого числа управленческого звена. В соответствии с этим приведем структуру управления сборочного участка швейного производства (рис. 4).

Рис. 4 Структура управления швейным производством ООО «Грация»

Начальник швейного производства

Заместитель начальника швейного производства

Мастер 1-го участка

Мастер 2-го участка

Составим должностные инструкции для работников данного производства.

Начальник швейного производства:

Обязанности:

* определение текущих и перспективных потребностей производства в сырье;
* выбор рациональных схем производства продукции;
* изучение и формирование планов производства;
* организация швейного производства;
* подготовка текущих и квартальных отчетов по вопросам производства швейной продукции предприятия.

Права:

* вносить предложения по совершенствованию работы производства;
* информировать руководителя о выявленных недостатках в организации работ;
* участвовать в совещаниях по вопросам производственной деятельности;
* требовать от подразделений предоставления материалов, необходимых для осуществления работы, входящей в его компетенцию.

Ответственность за:

* соблюдение действующего законодательства;
* выполнение указаний приказов и распоряжений руководства;
* выполнение плана работ, правил внутреннего трудового распорядка и техники безопасности;
* достоверность предоставляемых руководству данных.

Заместитель начальника швейного производства:

Обязанности:

* содействие в определении потребности производства в сырье;
* содействие в выборе рациональных схем производства продукции;
* содействие в формировании планов производства;
* содействие в организации швейного производства продукции;
* содействие в подготовке отчетов по вопросам швейного производства продукции;
* систематизация связей с другими структурными подразделениями.

Права:

* вносить предложения по совершенствованию работы производства;
* информировать руководителя о выявленных недостатках в организации работ;
* участвовать в совещаниях по вопросам производственной деятельности;
* требовать от подразделений предоставления материалов, необходимых для осуществления работы, входящей в его компетенцию.

Ответственность за:

* соблюдение действующего законодательства;
* выполнение указаний приказов и распоряжений руководства;
* выполнение плана работ, правил внутреннего трудового распорядка и техники безопасности;
* достоверность предоставляемых руководству данных;
* соблюдение производственной и трудовой дисциплины работниками отдела.

Во многом заместитель начальника производства содействует деятельности начальника и замещает его во время отсутствия.

Мастер участка:

Обязанности:

* выписка сырья для производства продукции;
* контроль за производством готовой продукции;
* контроль выполнения приказов, распоряжений руководства;
* подготовка отчетов по выполнению планов и др.;
* координация деятельности рабочих.

Права:

* требовать от работников выполнения приказов, распоряжений;
* требовать от работников выполнения плана;
* вносить предложения по совершенствованию и улучшению организации производства.

**5 Предприятие и его организационно-правовая форма**

Одной из организационно-правовых форм предприятия является общество с ограниченной ответственностью.

Общество с ограниченной ответственность – это общество, учрежденное двумя или более лицами, уставный фонд которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров.

Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Фирменное название общества должно содержать его наименование и слова «с ограниченной ответственностью».

Число участников общества с ограниченной ответственностью не должно превышать установленного законодательством предела, в противном случае оно подлежит преобразованию в акционерное общество.

Учредительные документы общества – учредительный договор, подписанный его учредителями, и утвержденный ими устав.

Учредительные документы общества с ограниченной ответственностью должны содержать:

* размер уставного фонда общества;
* размер доли каждого участника;
* размер, состав, срок и порядок внесения вкладов участниками;
* ответственность участников за нарушение обязанностей по внесению вкладов;
* состав и компетенция органов управления обществом;
* порядок принятия решений органами управления обществом;
* иные сведения, предусмотренные законодательством от обществах с ограниченной ответственностью.

Правовое положение общества с ограниченной ответственностью, права и обязанности его участников определяются Законом об обществах с ограниченной ответственностью, Законом о предприятиях, Гражданским кодексом Республики Беларусь.

Уставный фонд общества образуется из вкладов его участников. Он определяет минимальный размер имущества общества, гарантирующий интересы его кредиторам, и не может быть меньше суммы, определяемой законодательством.

Не допускается освобождение участника общества от обязанности внесения вклада в уставный фонд. В том числе путем зачета требований к обществу.

На момент регистрации общества его уставный фонд должен быть сформирован не менее чем на половину, оставшаяся часть – в течение первого года деятельности. При нарушении этой обязанности либо если по окончании второго или каждого последующего года стоимость чистых активов общества с ограниченной ответственностью окажется меньше уставного фонда, общество должно либо объявить об уменьшении своего уставного фонда, но в пределах установленного размера и зарегистрировать эти, либо прекратить свою деятельность путем ликвидации.

Высший орган общества – общее собрание его участников, к исключительной компетенции которого относится:

* изменение устава;
* изменение уставного фонда;
* образование исполнительных органов общества и досрочное прекращение их полномочий;
* утверждение годовых отчетов и бухгалтерских балансов;
* распределение прибыли и убытков;
* решение о реорганизации или ликвидации общества;
* избрание ревизионной комиссии (ревизора).

Порядок голосования осуществляется согласно уставу.

Участник в праве уступить долю участникам и третьим лицам, если не запрещено уставом, с предоставлением остальным участникам преимущественного права покупки доли. Участники общества пользуются преимущественным правом покупки доли участника пропорционально размерам своих долей, если уставом общества или соглашением его участников не предусмотрен иной порядок осуществления этого права. Воспользоваться этим правом они могут в течении месяца со дня извещения, если иное не предусмотрено уставом общества или соглашением его участников.

Если в соответствии с уставом общества с ограниченной ответственностью отчуждение доли участника третьим лицам невозможно, а другие участники общества от ее покупки отказываются, общество обязано выплатить участнику ее действительную стоимость или выдать ему имущество, соответствующее такой стоимости. Доля участника общества с ограниченной ответственностью может быть отчуждена до полной ее оплаты лишь в той части, в которой она уже оплачена.

Доли в уставном фонде общества с ограниченной ответственностью переходят к наследникам граждан и к правопреемникам юридических лиц, являвшихся участниками общества, если учредительными документами общества не предусмотрено, что такой переход допускается только с согласия остальных участников общества. Отказ от согласия на переход доли влечет за собой обязанность общества выплатить наследникам (правопреемникам) участника ее действительную стоимость или выдать им имущество на такую стоимость в порядке и на условиях, предусмотренных законодательством об обществах с ограниченной ответственностью и учредительными документами общества.

Участник общества с ограниченной ответственностью вправе в любое время выйти из общества независимо от согласия других его участников.

Текущее руководство обществом осуществляется исполнительным органом (коллегиальным или единоличным), подотчетным общему собранию.

Для проверки и подтверждения правильности годовой финансовой отчетности общества с ограниченной ответственностью общее собрание вправе ежегодно привлекать независимого аудитора, не связанного имущественными интересами с обществом и его участниками (внешний аудит). Аудиторская проверка годовой финансовой отчетности общества может быть также проведена по требованию любого из его участников. Порядок проведения аудиторских проверок деятельности общества определяется законодательством и уставом общества.

Опубликование обществом сведений о результатах ведения его дел осуществляется в предусмотренных законодательством случаях.

Общество с ограниченной ответственностью может быть преобразовано в общество с дополнительной ответственностью, производственный кооператив, акционерное общество или унитарное предприятие (если в составе общества остался один участник).

**Заключение**

Изучив приведенный выше материал и проведя расчеты в 1 – 3 разделах можно сделать следующие выводы:

1. Всего незавершенного производства НП = 540 шт. + 196 шт. +  
   +324 шт. = 1 060 шт., при этом производственная программа составляет ПП = 84 960 штук в год;
2. Развитие современной организационной структуры проходило эволюционно и параллельно развитию производства от наиболее простых форм к сложным;
3. Выбор организационной структуры зависит от:
   * задач, стоящих перед предприятием;
   * традиций, существующих на предприятии;
   * стратегических целей предприятия;

4. на предприятии структура управления линейная. Ее достоинства:

* строго соблюдается принцип единоначалия и персональной ответственности руководителя;
* оперативность принятия решений;
* простота в понимании и использовании информации;
* возможность поддерживать дисциплину;

Недостатки линейной структуры управления предприятием следующие:

* негибкость, жесткость;
* метод управления – бюрократический;

1. в основе швейного производства лежит система управления построенная по следующей цепочке:
   * начальник производства;
   * заместитель начальника производства;
   * мастер участка;

5. приведенная организационно правовая структура отвечает современным требованиям и соответствует действующему законодательству.

**Список используемой литературы**

1. Г.П. Испарян. Организация, планирование и управление предприятиями легкой промышленности / Г.П. Испарян, В.С. Чмелев. – М.: Легкая и пищевая промышленность, 1982.
2. О.С. Виханский. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. Учебник / О.С. Виханский, А.К. Наумов. – М.: Изд-во МГУ, 1995.
3. А.К. Казанцев. Производственный менеджмент и контроллинг. / А.К. Казанцев, М.П. Рабинович. – СПб.: Изд-во СПб ГИЭЛ, 1993.
4. Управление организацией. / Под ред. А.Г. Поршнева и др.
5. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках. / Под ред. Б.В. Прыкина и др.
6. Закон об обществах с ограниченной ответственностью.